

Andrzej Chodyński

prof. dr hab., Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej,
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w rozwoju przedsiębiorstwa

Streszczenie

W rozdziale omówiono podstawowe czynniki wpływające na rozwój przedsiębiorstwa na różnych etapach jego rozwoju oraz zmiany w realizowanych modelach biznesu w kontekście odpowiedzialności społecznej. Zwrócono uwagę, że na rozwój przedsiębiorstwa wpływają m.in.: powszechność zjawisk globalizacyjnych oraz wzrost wpływu kryzysów w skali globalnej, w tym kryzysów pozaekonomicznych. Podkreślono znaczenie odpowiedzialności biznesowej. Szczególną uwagę zwrócono na rolę odpowiedzialnych zachowań przedsiębiorczych w rozwoju firmy na tle nurtów w przedsiębiorczości o nastawieniu ekonomicznym, psychologicznym i socjologicznym. Sformułowany został pogląd, że zachowania o charakterze przedsiębiorczym, towarzyszące rozwojowi przedsiębiorstwa, mogą przyjmować formę odpowiedzialnej przedsiębiorczości. W nawiązaniu do rozwoju organizacji podkreślono rolę przedsiębiorczości społecznej. Zwrócono uwagę na model procesu społecznej przedsiębiorczości w organizacji komercyjnej. Podkreślono, że rozwój przedsiębiorstwa można analizować uwzględniając dwa, historycznie odmienne, punkty widzenia na rolę przedsiębiorcy: równoważenia w sytuacji, gdy rynek odbiega od stanu równowagi, bądź odchodzenia od stanu równowagi poprzez destrukcję. Wskazano na powiązania zachowań przedsiębiorczych z tworzeniem odpowiedzialnych innowacji. Podkreślono, że realizacja ścieżki rozwojowej przedsiębiorstwa wymaga kształtowania odpowiedzialnego przywództwa w powiązaniu z przywództwem etycznym w kontekście tworzenia odpowiedzialnego biznesu. Uwzględniono znaczenie czynnika kulturowego w realizacji odpowiedzialnego biznesu.

Słowa kluczowe: rozwój przedsiębiorstwa, odpowiedzialna przedsiębiorczość, odpowiedzialna innowacyjność

Responsible entrepreneurship and innovativeness in the development of the company

Abstract

The basic factors have been discussed that affect development of the company at various stages of its development and changes in the executed business models in the

context of responsibility. Attention has been paid to the fact that the development of the company is dependent on, among others: universality of globalisation phenomena, and increased effect of crises in the global scale, including non-economic crisis. The significance of business responsibility has been emphasised. Special attention has been paid to the role of responsible entrepreneurship behaviours in the development of the company in view of the trends in entrepreneurship of economic, psychological and sociological approaches. The view has been formulated that entrepreneurship behaviours associated with the development of the company may assume the form of responsible entrepreneurship. In reference to the development of the organisation, the role of social entrepreneurship has been emphasised. Attention has been paid to the model of the social entrepreneurship process in a commercial organisation. The fact has been emphasised that development of a company may be analysed with two historically different perceptions of the role of the entrepreneur taken into account: balancing in the situation when the market deviates from the state of balance or deviating from the state of balance with destruction. The relationships of entrepreneurship behaviours with creation of responsible innovations have been indicated. It has been emphasised that execution of the development path of the company requires development of responsible leadership in reference to ethical leadership in the context of creation of responsible business. The meaning of the cultural factor in execution of responsible business has been taken into consideration.

Key words: company development, responsible entrepreneurship, responsible innovativeness

Wprowadzenie

Rozwój przedsiębiorstwa jest opisywany poprzez różne jego modele. W modelach zwraca się uwagę na dominujące czynniki, związane z danym etapem w cyklu życia organizacji (Izaak Adizes). W modelu Larry Greinera następują po sobie etapy ewolucyjnego rozwoju, poprzedzane kryzysami. Różne modele realizowane wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, z nastawieniem na oddziaływanie czynników zewnętrznych lub wewnętrznych oraz elastyczności, bądź formalizacji prezentują Robert Quinn i Kim Cameron. W modelach tych rozpatrywane są elementy (zjawiska, oddziaływania) związane z celami do osiągnięcia, przedsiębiorczością (innowacyjnością), stabilizacją, bądź zmianą struktur organizacyjnych, zwracania uwagi na pracę grupową i wyznawane wartości, koordynację oraz rolę kierownictwa czy posiadanie i wykorzystanie zasobów. Aspekty społeczne i ekologiczne rozpatrywane są w tych modelach m.in. z punktu widzenia etapu w cyklu życia, w związku z budową przewagi konkurencyjnej¹.

Współcześnie wiele uwagi poświęca się następującym faktom, wpływającym na rozwój przedsiębiorstw:

¹ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011.

- powszechność zjawisk globalizacyjnych², ze zwróceniem uwagi na wzrost świadomości społecznej wszystkich, w szczególności globalnych interesariuszy, prowadzi do tworzenia koncepcji odpowiedzialnego biznesu. Odpowiedzialny biznes stawia sobie za cel równoczesną realizację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, uwzględniając wszystkich interesariuszy. Odpowiedzialność dotyczy wyboru ścieżki rozwojowej i budowanych modeli biznesu;
- wzrost wpływu kryzysów w skali globalnej na rozwój przedsiębiorstw. Ostatnie lata charakteryzowały się występowaniem kryzysu ekonomicznego, ale w szczególności – po roku 2000 – uwagę zwraca się na kryzysy pozaekonomiczne, związane m.in. z katastrofami naturalnymi i cywilizacyjnymi oraz zjawiskami terrorystycznymi czy działaniami militarnymi. Podkreśla się m.in., że wzrost globalnego ocieplenia powoduje zmiany klimatyczne, przejawiające się zjawiskami zagrażającymi bieżącemu funkcjonowaniu organizacji gospodarczych. Możliwość wystąpienia kryzysów pozaekonomicznych powoduje zainteresowanie problematyką ciągłości działania organizacji w sytuacjach zagrożenia pozaekonomicznego, m.in. dla przedsiębiorstw wchodzących w skład tzw. infrastruktury krytycznej bądź globalnych łańcuchów dostaw. Pojawia się koncepcja tzw. przedsiębiorstwa sprężystego, odpornego na te zagrożenia. Przegląd poglądów dotyczących powyższej problematyki wskazuje, że przedsiębiorstwo powinno być odporne na oddziaływanie turbulencji otoczenia, przy możliwości czasowego dostosowania się do zmian. Podkreślana jest konieczność współpracy z interesariuszami i nastawienia proaktywnego. Wystąpienie nieoczekiwanych wydarzeń stanowi ważny element uczenia się organizacji. Zwraca się uwagę, że realizacja założeń sprężystości (*resilience*) wiąże się z dynamicznymi zmianami modeli biznesowych³. Występowanie zagrożeń, mogących powodować kryzysy pozaekonomiczne, wiąże się ze wzrostem znaczenia dotychczasowego „milczącego interesariusza”, jakim było środowisko naturalne; niejednokrotnie staje się on interesariuszem pierwszoplanowym. W sytuacjach zagrożeń, mogących prowadzić wręcz do likwidacji fizycznych podstaw działalności gospodarczej (np. powódzie, trzęsienia ziemi, huragany, tsunami, ale także akty terrorystyczne) na znaczeniu zyskuje grupa interesariuszy, których rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstw była do tej pory mało widoczna, np. organizacje funkcjonujące w systemie bezpieczeństwa;

² R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy – Strategie – Tendencje*, Difin, Warszawa 2013.

³ A. Chodyński, *Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, red. D. Fatuła, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2016, s. 37–51.

- wraz z rozwojem przedsiębiorstwa zmieniają się tworzone modele biznesu. Przybierają one charakter modeli odpowiedzialnych, zapewniających realizację celów ekonomicznych, społecznych oraz ekologicznych. Odpowiedzialność odnoszona jest do wszystkich interesariuszy, a nie tylko do ich wybranych grup. Najczęściej dotychczasowe modele biznesu eksponowały tworzenie wartości dla klientów, aktualnie wartość powinna być dostarczana wszystkim interesariuszom. Równoczesna realizacja celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych może się opierać o współczesne koncepcje, mianowicie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz *sustainability*. W literaturze przedmiotu trwa dyskusja o podobieństwach oraz różnicach między nimi. Dość powszechny jest pogląd, że podobieństwo między nimi jest duże, różnice zaś wynikają z podstaw ich tworzenia. Arnold Pabian wskazuje m.in. na rolę dyrekcji w realizacji zasad *sustainability*⁴. W implementowanych modelach biznesu należy brać pod uwagę aspekty związane z przedsiębiorczością i innowacyjnością.

Biorąc pod uwagę fakt, że działania przedsiębiorcze i innowacyjne powinny uwzględniać aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu sformułowano następującą tezę opracowania: zachowania o charakterze przedsiębiorczym, towarzyszące rozwojowi przedsiębiorstwa, mogą przyjmować formę odpowiedzialnej przedsiębiorczości i innowacyjności na rzecz realizacji modeli odpowiedzialnego biznesu.

W opracowaniu wykorzystano metodę krytycznego przeglądu literatury przedmiotu, z nastawieniem na analizę występujących współczesnych poglądów i koncepcji zarządzania, uwzględniających w szczególności koncepcje CSR (*corporate social responsibility*, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa), *sustainability*, odpowiedzialnego przywództwa, uwarunkowań kulturowych oraz ewolucję poglądów odnośnie przedsiębiorczości i innowacyjności.

Działania prospołeczne w cyklu życia organizacji

Agnieszka Sokołowska zwraca uwagę na fakt, że działania społecznie odpowiedzialne są związane z różnymi fazami cyklu życia organizacji:

- w fazie założycielskiej wykorzystuje się wartości założyciela firmy, jego charyzmę;
- w fazie wzrostu (rozwoju) SOB (społeczna odpowiedzialność biznesu) może łagodzić kryzysy przywództwa, autonomii, decentralizacji, biurokra-

⁴ A. Pabian, *Rola dyrekcji w promowaniu i wdrażaniu zasad sustainability w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 4, s. 6–11.

tyzmu czy indywidualizmu (ten ostatni kryzys jest następstwem wzrostu przez współdziałanie);

- w fazie dojrzałości działania opierają się o rutynę i formalizację, zaś realizacja SOB ulega zniekształceniom lub wymaga zmian;
- w fazie schyłku, adaptowanie założeń SOB jest trudne, choć z drugiej strony odnowa może uwzględniać ideę społecznej odpowiedzialności⁵.

Nawiązując do opisywanych już modeli rozwoju przedsiębiorstw, mając na uwadze odpowiedzialny biznes, istotne znaczenie mają zatem kwestie związane z nastawieniem na interesariuszy, legitymizacji organizacji, odpowiedzialnego przywództwa, wykorzystania odpowiedzialnej przedsiębiorczości i innowacyjności, dynamicznych kompetencji, *sustainability*, odpowiedzialnych (zrównoważonych) modeli biznesu czy sprężystości organizacji zdolnej do odpowiedzi na skrajną turbulencje otoczenia.

Realizacja rozwoju przedsiębiorstw i tworzone modele biznesu powinny opierać się na kompetencjach *sustainability* o charakterze dynamicznym (wykorzystując koncepcję *dynamic capabilities*). John Cantrell i współpracownicy, w oparciu o analizę poglądów występujących w literaturze przedmiotu, zwracają uwagę, że CSR stanowi proces (*CSR giving process*), wchodzący w skład dynamicznych kompetencji. *Dynamic capabilities* to przejaw podejścia zasobowego. Kompetencje te rozpatruje się jako zbiór specyficznych i identyfikowalnych procesów, istotnych ze względu na powszechność, występujących w formie najlepszych praktyk w firmach. Dzięki temu mogą być generowane nowe wartości w kreowanych strategiach, zmieniające się z osiąganym poziomem dynamiki rynku i pozwalające organizacji dostosowywać się do zmian w środowisku biznesowym. W oparciu o najlepsze praktyki pokazano ewolucję CSR w kierunku *dynamic capability*⁶. *Dynamic capability* zawiera element innowacyjności⁷.

W rozważaniach o odpowiedzialności przedsiębiorstw pojawia się także pojęcie odpowiedzialności kulturowej (*cultural corporate responsibility* – CCR). Wiąże się ona z działaniami chroniącymi istniejący system wartości, choć podejścia mogą obejmować: destrukcję kulturową (*cultural destructiveness*, w tym np. eksploatacja surowców naturalnych w terenie związanym z wartościami kulturowymi czy religijnymi), beztroskę kulturową (*cultural ce-*

⁵ A. Sokołowska, *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 242–244.

⁶ J.E. Cantrell, E. Kyriazis, G. Noble, *Developing CSR giving as a dynamic capability for salient stakeholder management*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, No. 2, s. 403–421.

⁷ J. Karpacz, M. Ingram, *Kształtowanie struktury zatrudnienia jako wyraz zdolności dynamicznych organizacji – zarys problemu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1 (161), s. 131–146.

relessness, np. oferta produktowa niszcząca lokalną, tradycyjną wytwórczość) lub śmiałość (dzielność, *cultural prowess*); wiąże się ona z utrzymywaniem i wzbogacaniem istniejącej kultury. Zwraca się uwagę, że korporacja powinna ponosić odpowiedzialność za wpływ na istniejącą kulturę, biorąc pod uwagę fakt, że korporacja jest członkiem społeczeństwa (*member of society*)⁸.

Kompetencje *sustainability* mogą zawierać w sobie także elementy związane z bezpieczeństwem⁹. Realizowany model biznesu powinien zapewniać legitymizację działań organizacji. A. Sokołowska zauważa, że legitymizacja wiąże się z faktem, iż działania jednostki są pożądane lub odpowiednie mając na uwadze społeczny system norm, wartości przekonań. Legitymizacja może mieć swoje źródło w odniesieniu do stosunków prawnych, administracyjnych, kontraktowych, moralnych, a także zwyczajowych. Legitymizację można analizować w trzech aspektach: pragmatycznym (biorąc pod uwagę interes przedsiębiorstwa, moralnym (uwzględniającym wartości etyczne) i poznawczym (wynikający z dostępności wielu modeli kulturowych)¹⁰. Opierając się na tworzeniu wiązki procesów z udziałem procesu legitymizacji, zaproponowano ogólną zasadę kreowania wartości dla wszystkich interesariuszy. Podkreśla się, że oddziaływanie interesariuszy stanowi czynnik synergiczny wzajemnego oddziaływania procesów. W realizacji modelu odpowiedzialnego biznesu, uwzględniającego realizację odpowiedzialnych innowacji, wykorzystać można tandem procesów: innowacyjnego oraz legitymizacji¹¹.

W rozważaniach dotyczących odpowiedzialności przedsiębiorstwa w ramach jego rozwoju można uwzględnić dorobek Donny Wood, zaprezentowany w modelu społecznego działania. Wskazuje on na występowanie następujących elementów:

- zasad społecznego działania na poziomach: instytucjonalnym (legitymizacja), organizacyjnym (społeczna odpowiedzialność wobec interesariuszy) oraz indywidualnym (decyzje menadżera);
- procesów społecznego reagowania: analiza i ocena otoczenia, zarządzanie w imieniu interesariuszy oraz przedmiot zarządzania;
- wyników zarządzania/efektów społecznego działania: wpływy, programy i polityka społecznej odpowiedzialności¹².

⁸ F. Maon, A. Lindgreen, *Reclaiming the child left behind: the case for corporate cultural responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, No. 4, s. 755–756.

⁹ A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 14–19.

¹⁰ A. Sokołowska, *op. cit.*, s. 173.

¹¹ A. Chodyński, *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa oparta o synergię procesów: innowacyjnego i legitymizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Zeszyt 1/2016 Zarządzanie, s. 9–25.

¹² D.J. Wood, *Corporate social performance revisited*, „Academy of Management Review” 1991, s. 694–695, za: A. Sokołowska, *op. cit.*, s. 73.

Rozwój przedsiębiorstwa, w zależności od jego etapu, ale i przyjętej strategii, uwzględnia różne nasilenie działań przedsiębiorczych i innowacyjnych. Warto podkreślić, że wraz z upływem czasu zmiany ulegały także poglądy na temat innowacji. Najbardziej znane poglądy dotyczą modeli liniowych, interaktywnych, ale także sieciowych i związanych z otwartymi innowacjami¹³. Podażowy, liniowy model procesu innowacyjnego obejmował następujący ciąg działań: badania podstawowe, badania stosowane, prace rozwojowe, wdrożenie innowacji i jej rynkowa dyfuzja. W liniowym modelu popytowym faza badań i rozwoju poprzedzona była badaniami rynkowymi. W modelach interaktywnych interakcje dotyczyły zarówno otoczenia organizacji, jak i funkcji wewnątrz organizacji.

Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w modelu rozwoju przedsiębiorstwa

Analizując etapy rozwoju przedsiębiorstwa działania przedsiębiorcze są w szczególności istotne na pierwszym etapie tego rozwoju. Jednak w modelach, w których rozwój ma charakter spirali (np. model R. Quinna i K. Camerona), w których organizacja rozpoczyna po pewnym czasie, jak gdyby od nowa, swój cykl rozwojowy, można dostrzec szczególne nasilenie działań przedsiębiorczych związanych np. z odnową podmiotu gospodarczego czy jego dywersyfikacją. Przy określaniu znaczenia przedsiębiorczości, jako czynnika rozwoju przedsiębiorstwa, istotna jest ewolucja poglądów na samą przedsiębiorczość. A. Kurczewska zwraca uwagę na dwa wielkie nurty w przedsiębiorczości: pierwszy, kojarzony z poglądami Isreala Kirznera i drugi – Josepha Schumpetera. Zaprezentowane przez autorkę rozważania prowadzą do wniosku, że definicje przedsiębiorczości są określone poprzez:

- rezultaty (np. zysk u Franka Knighta) czy nowe kombinacje czynników produkcji (jak np. u J. Schumpetera);
- elementy składowe przedsiębiorczości, jakimi są procesy i zdarzenia; warto podkreślić, że zarządzanie traktuje przedsiębiorczość jako proces;
- skupienie się na umiejętnościach przedsiębiorcy (dotyczy dostrzegania szans i okazji jak np. u I. Kirznera), podejmowaniu decyzji odnośnie wykorzystywania rzadkich zasobów, kreowaniu czegoś z niczego czy korzystaniu z pojawiających się sposobności w otoczeniu społeczno-ekonomicznym.

Według I. Kirznera, gdy rynek nie jest w równowadze, to przedsiębiorca próbuje wykorzystywać ten fakt, co prowadzi do równoważenia. Z kolei, zdaniem J. Schumpetera, przedsiębiorca poprzez destrukcję niszczy stan równo-

¹³ A.A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 70–75.

wagi. Rozpatrując nurt psychologiczny A. Kurczewska wskazuje na trzy podejścia do przedsiębiorczości: kognitywne („jak poznają rzeczywistość i jak myślą przedsiębiorcy?”), odwołujące się do cech osobowościowych i charakteru przedsiębiorcy („jacy są przedsiębiorcy”) oraz behawioralne („jak zachowują się przedsiębiorcy”). Z punktu widzenia socjologicznego przedsiębiorczość można postrzegać w ramach dwóch nurtów badawczych: skoncentrowany na strukturach (wskazując na role otoczenia instytucjonalnego i wpływ czynników społecznych oraz kulturowych na przedsiębiorczość), a także skupionego na cechach osobowych i indywidualnych zdolnościach wpływających na zachowania przedsiębiorcze¹⁴.

Autorka wiąże pomysł i możliwość jego realizacji ze sposobnością przedsiębiorczą. Zwraca uwagę, że fizyczna kreacja przedsięwzięcia zakończonego sukcesem przedsiębiorczym powinna poprzedzać zarówno intencja, jak i sposobność przedsiębiorcza. Przedsiębiorczość jednostki wiąże się z identyfikacją, oceną i wykorzystaniem sposobności przedsiębiorczej. W badaniach nad wyjaśnieniem procesu przedsiębiorczego powinno się uwzględniać zarówno wpływ sposobności, jak i intencji na ten proces. Używane przez autorkę pojęcie sposobności przedsiębiorczej w literaturze anglojęzycznej występuje jako *opportunity*, co może być także tłumaczone jako możliwości, okazje, szanse czy możność. Szansa i okazja wskazują na niezależność sposobności od przedsiębiorcy; podano także różne definicje sposobności przedsiębiorczych – podkreślono, że odkrywanie sposobności stanowi główny element przedsiębiorczości. Autorka zwraca uwagę na cechy wspólne sposobności i intencji przedsiębiorczych: charakter procesowy i kognitywny, źródłem powstania jest interakcja między jednostką a otoczeniem, są one związane z postrzeganymi chęciami i wykonalnością, a także występują wspólne uwarunkowania (zależność od dostępu jednostki do informacji, doświadczenia, edukacji, na przebieg procesów mają wpływ cechy społeczno-demograficzne i cechy osobowe jednostki). Rozpatrując miejsce intencji i sposobności w procesie przedsiębiorczym wskazuje się że albo intencje są motorem do identyfikacji sposobności, albo intencje stanowią odpowiedź na zaistniałą sytuację-okoliczność czy warunki otoczenia (pomysł). W literaturze przedmiotu występują dwie teorie: odkrywania sposobności i tworzenia sposobności, będącej w tym drugim przypadku wynikiem aktywności przedsiębiorcy. Podkreśla się znaczenie czynników wpływających na proces identyfikacji sposobności, a także opisuje się identyfikację sposobności przedsiębiorczych. Identyfikacja sposobności przedsiębiorczych jest przedstawiana jako proces oraz zestaw umiejętności. Wskazuje się na różne modele procesu przedsiębiorczego uwzględniającego sposobności przedsiębiorcze. Opisywane są fazy procesy związane ze sposobnościami: ich identyfikacja, rozwijanie, ocena oraz wdro-

¹⁴ A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2013.

zenie¹⁵. Prezentowane rozważania mogą mieć wpływ na tworzenie modeli odpowiedzialnego biznesu, dla których sposobność przedsiębiorcza będzie postrzegana z punktu widzenia znaczenia potrzeb o charakterze społecznym i ekologicznym. W kontekście sposobności interesujące są kwestie zachowań przedsiębiorczych, przenoszonych na grunt organizacji gospodarczych, w których kreatorem określonych zachowań staje się menadżer. W szczególności ważne są kwestie związane z dostrzeganiem i wykorzystaniem sposobności przedsiębiorczych na różnych etapach cyklu życia firmy.

Realizując współczesne koncepcje odpowiedzialnego biznesu, innowacyjność i przedsiębiorczość powinny być postrzegane jako odpowiedzialne. Dokument Unii Europejskiej z roku 2002: *Communication from the Commission concerning „Corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development”* podkreśla, że odpowiedzialna przedsiębiorczość (*responsible entrepreneurship*) wiąże się z dostarczaniem dobrowolnych strategii biznesu dla realizacji *sustainable development*, zgodnie z założeniami CSR¹⁶. W skład odpowiedzialnej przedsiębiorczości wchodzi: przedsiębiorczość społeczna i przedsiębiorczość ekologiczna (*environmental entrepreneurship*)¹⁷. Warto zwrócić uwagę, że wyróżnia się odpowiedzialność osobową/personalną i ogólną/instytucjonalną; podmiotem odpowiedzialności może być osoba, np. pracownik, menadżer, właściciel, ale także może ona mieć charakter instytucjonalny, dotyczący np. przedsiębiorstwa. Przedmiotem odpowiedzialności jest czyn wywołany przez człowieka. Za pozytywną lub negatywną wartość czynu ponosi się odpowiedzialność¹⁸.

Przedsiębiorczość społeczna (*social entrepreneurship*) traktowana jest jako alternatywna droga realizacji biznesu, z uwzględnieniem celów społecznych, mając na uwadze złagodzenie lub zmniejszenie problemów społecznych, ale także niedostatków rynku¹⁹, w tym na podstawie działań ruchów społecznych²⁰.

Model procesu społecznej przedsiębiorczości (*social entrepreneurship*) w organizacji komercyjnej (*for profit*) obejmuje opis różnych jej stopni, ale także wskazuje na niezbędne działania:

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ K. Kriščiūnas, J. Grebliauskaitė, *Entrepreneurship in sustainable development: SMEs innovativeness in Lithuania*, „Engineering Economics” 2007, Vol. 54, No. 4, s. 20–26.

¹⁷ L.K. Gundry, J.R. Kickul, M.D. Griffiths, S.C. Bacq, *Creating social change out of nothing: the role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK 2011, s. 1–24.

¹⁸ A. Sokołowska, *op. cit.*, s. 27–29.

¹⁹ K. Alter, *Social enterprise typology*, San Francisco, CA: Virtue Ventures LLC, 2007, s. 21.

²⁰ A. Montgomery, P. Dacin, M. Dacin, *Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, No. 3, s. 375–388.

- w pierwszym etapie analizuje się warunki antecedenencji, umożliwiających *social intrapreneurship*, wskazuje się także na kluczowe czynniki tych antecedenencji; analiza mechanizmów deinstytucjonalizacji dla realizacji przedsięwzięć społecznych obejmuje zmiany w środowisku zewnętrznym (*extra organizational*), oddzielenie istniejących norm organizacyjnych i praktyk od ich korzeni moralnych oraz zakwestionowanie podstawowych założeń (*core assumptions*) czy przekonań (*beliefs*);
- w etapie drugim analizuje się fazy procesu organizacyjnego uczenia się²¹.
Podkreślenie roli warunków antecedenencji nawiązuje do dorobku teoretycznego dotyczącego intencji przedsiębiorczych. Podstawy przebiegu procesu przedsiębiorczego opisywano jako: czynniki (zdarzenia) poprzedzające (antecedenencje) intencje przedsiębiorcze – zachowania przedsiębiorcze. Intencja, poprzedzająca działanie, stanowi świadomy stan umysłu²².

Odpowiedzialna przedsiębiorczość wiąże się pojęciem przedsiębiorców społecznych (*social entrepreneurs*), a więc jednostek (*individuals*), które rozwijają innowacje w odniesieniu do rozwiązywania problemów społecznych²³. Przedsiębiorcy społeczni są określanii jako ludzie z pasją, pragnący zmieniać świat, rozwiązujący różne problemy społeczne (np. bieda, dostęp do powszechnej oświaty, do opieki zdrowotnej itp.), posiadający atrybuty dobrego przedsiębiorcy. Powinna ich cechować intuicja, a także zdolność łączenia umiejętności. Ich działania z kolei winny umożliwiać sprzyjające warunki²⁴. Przedsiębiorczość społeczna jest nastawiona na rozwiązywanie problemu społecznego i budowę kapitału społecznego; odnosi się ją do budowy społeczeństwa zrównoważonego ekonomicznie, społecznie i ekologicznie²⁵.

Przedsiębiorca społeczny wprowadza zmianę społeczną, pełniąc rolę agenta zmian, poprzez podejmowanie misji związanej z wartościami społecznymi. Wykorzystuje przy tym okazję, realizując proces stałej innowacji, adaptacji i uczenia się, z podkreśleniem znaczenia zasad etycznych. Jako kwestie

²¹ D.B. Summers, B. Dyck, *A process model of social intrapreneurship within a for-profit company: first community bank*, [w:] *Advances in entrepreneurship...*, op. cit., s. 139–174.

²² A. Kurczewska, *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 20–23.

²³ L.K. Gundry, J.R. Kickul, M.D. Griffiths, S.C. Bacq, *Creating social change out of nothing: the role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations*, [w:] *Advances in entrepreneurship...*, op. cit., s. 1–24.

²⁴ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 787.

²⁵ S.A. Zahra, E. Gedajlovic, D.O. Neubaum, J.M. Shulman, *A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges*, „Journal of Business Venturing” 2009, Vol. 24 (5), s. 519–532.

społeczne wymagające rozwiązania wskazuje się m.in. na dyskryminację, niepełnosprawność, problemy o charakterze edukacyjnym, a także kwestie odnoszące się do bezdomności, zdrowia, ubóstwa, bezrobocia, równouprawnienia kobiet, ale także warunków sanitarnych, rozwiązywania konfliktów, starzenia się, handlu kobietami i dziećmi czy uzależnienia od substancji chemicznych. Zwraca się także uwagę na obszary dotyczące dzieci specjalnej troski, dzieci ulicy, ale również na dostęp do technologii informacyjno-komunikacyjnych czy energii odnawialnej²⁶.

Analizując występujące w literaturze poglądy zastanawia fakt, że na przedsiębiorczość społeczną patrzy się z dwóch różnych punktów widzenia: jako działania podejmowane przez równego typu organizacje, w tym komercyjne, oraz jako aktywność poszczególnych osób, niezwiązanych z istniejącymi organizacjami. Jednak doświadczenie uczy, że działania tych osób prędzej czy później przyjmują formę działań, opartą o tworzone struktury organizacyjne (organizacje). Warto zwrócić uwagę na szanse związane z przedsiębiorczością społeczną w ramach rozwijającego się biznesu, jak i poprzez tworzenie sieci powiązań.

Odnosząc się do związków przedsiębiorczości z innowacyjnością warto podkreślić, że wśród głównych teorii innowacji wymienia się teorie o charakterze przedsiębiorczym²⁷, zaś innowacyjność stanowi cechę orientacji przedsiębiorczej²⁸. Pojęcie odpowiedzialnej innowacji (*responsible innovation*), rozpatrywane w kontekście wartości moralnych, jest opisywane jako aktywność lub proces, które mogą powodować powstawanie nieznanych projektów (*design*) dotyczących świata fizycznego, świata pojęć (*conceptual world*), czy świata instytucjonalnego (*institutional world*) bądź ich kombinacji²⁹. Zwraca się uwagę, że nacisk technologiczny, pomijanie zasad etycznych, wpływ polityki czy niedostatek miar zapobiegania i *forsightu* technologicznego prowadzić może do „nieodpowiedzialnych innowacji” (*irresponsible innovation*). Przykładami mogą być skutki oddziaływań PCBs, wykorzystanie hormonów wzrostu, zagrożenie azbestem czy produkty modyfikowane genetycznie³⁰, ale

²⁶ R. Praszquier, A. Nowak, *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Wyd. Wolters Kluwer, 2 wyd., Warszawa 2015, s. 35–43.

²⁷ J. Sundbo, *The strategic management of innovation*, Edward Elgar Publishing Limited, UK 2001.

²⁸ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21, No. 1, s. 135–172.

²⁹ J. van den Hoven, *Value sensitive design and responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom 2013, s. 75–83.

³⁰ R. von Schomberg, *A vision of responsible research and innovation*, [w:] *Responsible innovation...*, op. cit., s. 51–74.

także DDT (jako rodzaj pestycydu), czy chlorofluorocarbon (kojarzony z tworzeniem dziury ozonowej)³¹.

Interesujące są implikacje dla innowacji w odniesieniu do modeli struktur organizacyjnych, które zaproponował Henry Mintzberg³²:

- prosta (dla firm małych, z branży zaawansowanych technologii);
- mechanistyczna, biurokratyczna (znacząca rola specjalistów od innowacyjności);
- struktura filialna, która jest zdecentralizowana, o charakterze organicznym, działania podstawowe i ogólne działania w zakresie prac badawczo-rozwojowych odbywają się w centrali;
- struktura technokratyczna, która jest zdecentralizowana, mechanistyczna (występuje przy zespołach koncepcyjnych i doradczych zarówno dla innowacji wewnętrznych, jak i zewnętrznych, odnosi się do formalnych działań b+r);
- adhokracja, elastyczne struktury na czas niestabilności, oparcie się na pracy zespołowej (występuje przy tworzeniu zespołów projektowych przy innowacjach, w szczególności przełomowych);
- model misyjny, oparty o jedność celów, w odniesieniu o wartości (często altruistyczne), który przekłada się na poczucie misji w innowacyjności³³. Sądzę, że model ten w znacznej mierze odpowiada założeniom odpowiedzialnej innowacyjności.

Rozpatrując cele innowacji społecznych warto podkreślić, że ważniejsze niż innowacje dla rynku i zysku stają się zmiany społeczne i dobro ogólne. Dla ich realizacji obserwuje się współudział organizacji z sektorów prywatnego, publicznego i organizacji pozarządowych. Obszary innowacji społecznych opartych na przedsiębiorczości dotyczą m.in. eliminowania biedy, odnoszą się do rozwoju lokalnych społeczności, obejmują problemy ochrony zdrowia i opieki społecznej, harmonijnego rozwoju, ale także kwestie kultury i sztuki, edukacji oraz rozwoju zawodowego³⁴. Jako innowacje społeczne traktuje się

³¹ J. Bessant, *Innovation in the twenty-first century*, [w:] *Responsible innovation...*, op. cit., s. 1–25.

³² H. Mintzberg, *The structuring of organization*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs NJ 1979.

³³ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 165–167.

³⁴ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 778–781; jako przykłady innowacji społecznych podaje się zaprojektowanie jednorazowych samoutylizujących się strzykawek (ochrona przed AIDS i żółtaczką), czy tworzenie spółdzielni socjalnych, współpraca firm np. z organizacjami ekologicznymi dla rozwiązania określonego problemu, ale także działania w krajach słabiej rozwiniętych. F. Byłok wskazuje na konsumpcyjne innowacje społeczne: kooperatywy konsumenckie, wspólnoty konsumenckie, ruchy konsumenckie a także prosumpcję (udział klienta w projektowaniu czy

CSR. Przykładowo podkreśla się, że przedsiębiorstwa mogą inicjować różne fora dyskusyjne odnośnie działań w publicznej służbie zdrowia³⁵.

Rozważane jest pojęcie tzw. innowacji zrównoważonych³⁶, a w ich ramach – innowacji ekologicznych. Rozpatrując innowacje ekologiczne jako odpowiedzialne, Agnieszka Leszczyńska wskazuje na trzy rodzaje czynników wpływających na absorpcję tych innowacji w przedsiębiorstwie: strategiczne (związane z przywództwem i presją pracowników, systemami zarządzania, orientacją – polityką środowiskową oraz z realizowanymi systemami zarządzania środowiskiem), środowiskowe (odnoszone do ryzyka ekologicznego i ekonomicznego, kompetencji i wiedzy, systemów: motywacyjnego i systemu wynagradzania, komunikacji, sieci współpracy, zdolności do uczenia się, poziomu działalności innowacyjnej, kosztów innowacji, mając na uwadze wielkość przedsiębiorstwa i sektor w którym funkcjonuje) oraz procesowe. Te ostatnie wiążą się m.in. z charakterystykami technologicznymi (dotyczą poziomu kompetencji technologicznych) i umiejętnościami technicznymi. Przy absorpcji innowacji ekologicznych rozpatrywane są zarówno czynniki egzogeniczne (presja rynkowa, rozwiązania prawne, uwarunkowania ekonomiczne, infrastruktura wspierająca innowacje, polityka ekologiczna państwa oraz presja techniczna), jak i endogeniczne. W przypadku tych ostatnich, w zależności od przyjętego modelu, wskazuje się m.in. na: kompetencje, zaangażowanie organizacji i zmianę zachowań menadżerów, całością działalności innowacyjnej, system transferu innowacji, ekonomiczną i technologiczną charakterystykę technologii, a także charakterystykę otoczenia. Podkreśla się również wpływ określonych czynników na szybkość absorpcji innowacji. Wskazuje się przy tym na znaczenie intencji dla realizacji absorpcji innowacji ekologicznych³⁷.

Współcześnie coraz więcej uwagi poświęca się innowacjom społecznym, które według OECD stanowią środek poprawy jakości życia. Rozpatruje się rolę innowacji społecznych w zaspakajaniu potrzeb społecznych, a także zwraca się uwagę na rolę tych innowacji na rzecz ochrony środowiska przyrodniczego³⁸.

wytwarzaniu produktu), za: F. Byłok, *Innowacje społeczne w konsumpcji – moda czy trend długookresowy*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 10, s. 10–16.

³⁵ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 783–786.

³⁶ K. Rennings, *Redefining innovation –eco-innovation research and contribution from ecological economics*, „Ecological Economics” 2000, Vol. 32, No. 2, s. 319–332.

³⁷ A. Leszczyńska, *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Wyd. UMCS, Lublin 2011.

³⁸ E. Skawińska, E. Sobolewska-Poniedziałek, R.I. Zalewski, *Znaczenie innowacji społecznych w kształtowaniu wizerunku regionu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 6, s. 6–11.

Odpowiedzialne przywództwo – kultura i wartości

Odpowiedzialne przywództwo (*responsible leadership*) odnosi się do relacji pomiędzy liderami i interesariuszami w oparciu o wartości i zasady etyczne³⁹. Wskazuje się na cechy odpowiedzialnego lidera i pełnione przez niego role⁴⁰. Omawia się także związki odpowiedzialnego przywództwa z CSR. Wielostronne podejście do odpowiedzialnego przywództwa wskazuje między innymi, że strategiczna aktywność w zakresie CSR powinna być wykorzystana dla korzyści interesariuszy, oraz że odpowiedzialne przywództwo musi włączać wielu interesariuszy do podejmowania decyzji. Rozważania o tego typu przywództwie podejmują ponadto kwestie związane z tym, czy menadżerowie wykonawczy najwyższego kierownictwa (*executive leader*) stawiają zagadnienie odpowiedzialności społecznej ponad tworzenie bogactwa (tak czy nie) oraz uznanie, że odpowiedzialne przywództwo dotyczy zarówno kwestii czynienia dobra, jak i unikania szkody⁴¹. Odpowiedzialne przywództwo może mieć zatem wpływ na odpowiedzialne zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne w organizacji. Można je rozważać także w kontekście sposobności przedsiębiorczych.

Odpowiedzialne przywództwo rozpatruje się także w kategoriach przywództwa etycznego. Dyskutuje się w tym kontekście aspekty społeczne i ekologiczne (związane ze środowiskiem naturalnym)⁴². W literaturze przedmiotu etyczne przywództwo (*ethical leadership*) oznacza demonstrowanie podejścia normatywnego. Sprzyja mu również właściwy klimat etyczny. Realizacja tego typu przywództwa przejawia się zarówno poprzez działania osobiste i relacje interpersonalne, ale także w oparciu o propagowanie takich zachowań w stosunku do zwolenników (*follower*). Podstawą tych ostatnich działań jest dwustronna komunikacja, wzmacnianie (*reinforcement*) oraz podejmowanie decyzji. Jako cechy związane z odpowiedzialnym przywództwem wskazuje się na uczciwość, prawość, solidność i szczerłość. Podkreśla się powiązania m.in. ze świadomością etyczną (*sense of ethical awareness*) ale również równowagą/ wpływem w dłuższym okresie (*sustainability/ longer-term impact*).

³⁹ N.M. Pless, *Understanding responsible leadership: role identity and motivational drivers*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, No. 4, s. 437–456.

⁴⁰ T. Maak, N.M. Pless, *Responsible leadership in a stakeholder society – A relational perspective*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 66, No. 1, s. 99–115.

⁴¹ D.A. Waldman, R.M. Balven, *Responsible leadership: theoretical issues and research directions*, „The Academy of Management Perspective” 2015, Vol. 3015, No. 1, s. 19–29.

⁴² S.A. Eisenbeiß, F. Brodbeck, *Ethical and unethical leadership: a cross-cultural and cross-sectoral analysis*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 122, No. 2, s. 343–359.

Równocześnie wskazuje się także na cechy nieetycznego przywództwa⁴³. Zwraca się uwagę na znaczenie pierwszego etapu działań jakim jest etyczne przywództwo o charakterze transformacyjnym, gdyż wpływa ono na etyczną kulturę organizacji a to z kolei pozwala na realizację CSR. Dla potrzeb praktyki proponuje się zagadnienia (pytania) charakteryzujące model przywództwa etycznego odnoszącego się do działalności najwyższego kierownictwa. Przykładowe pytania dotyczą charakterystyki firmy (jest ich 10), 9 pytań charakteryzuje kulturę etyczną a 17 pytań dotyczy CSR⁴⁴. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zachowania liderów o charakterze transformacyjnym są powiązane z praktykami CSR⁴⁵.

Etyczne przywództwo może być zagrożone w trzech sytuacjach: 1. nagłe dylematy wymagające natychmiastowych spontanicznych działań; 2. obrona norm etycznych na przekór ryzyku negatywnych konsekwencji; oraz 3. spontaniczne spotkania z innymi, którzy są typowymi potakiwaczami (*yes man*)⁴⁶.

Istotną rolę, z punktu widzenia podejmowanych decyzji, odgrywa orientacja menadżerska mająca na uwadze punkt widzenia wartości (*managerial value orientation*, VMO). Badania wskazują, że w latach 1990–2013 w firmach w USA VMO menadżerów wyższego i średniego szczebla zmieniły się, w szczególności w odniesieniu do kompetencji (*competency*) versus wartości moralne. Obserwuje się bowiem wzrost znaczenia tych ostatnich. Badano następujące odniesienia (orientacje na wartości): osobiste–kompetencje (*personal competence*), społeczne–kompetencje (*social-competence*), osobiste–moralne (*personal-moral*) i społeczne–moralne (*social-moral*). Dla określenia ważności poszczególnych wartości dla menadżera w badaniach wykorzystano rozwiązanie Rokeach Value Survey (RVS). W literaturze przedmiotu analizuje się m.in. 18 wartości ostatecznych (*terminal*), zarówno personalnych, jak i społecznych, oraz 18 wartości instrumentalnych (*instrumental*) odnoszących się do kompetencji lub sposobów postępowania. Według RVS wartości ostateczne wiążą się z komfortem życia, życiem emocjonującym, sensem spełnienia (osiągnięć), życiem w pokoju, życiem w pięknie,

⁴³ Ch.J. Resick, G.S. Martin, M.A. Keating, M.W. Dickson, H.K. Kwan, Ch. Peng, *What ethical leadership means to me: Asian, American and European perspectives*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, No. 3, s. 435–457.

⁴⁴ L-Z. Wo, Ho Kwan, F. Yim, R. Chiu, X. He, *CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, No. 4, s. 819–831.

⁴⁵ J. Verissimo, T. Lacerda, *Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership*, „Business Ethics: A European Review” 2015, Vol. 24, No. 1, s. 34–51.

⁴⁶ R. Skubinn, L. Herzog, *Internalized moral identity in ethical leadership*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 133, No. 2, s. 249–260.

równością, bezpieczeństwem rodziny, wolnością, szczęściem (zadowoleniem), wewnętrzną harmonią, dojrzałą miłością, bezpieczeństwem narodowym, przyjemnością, zbawieniem, szacunkiem do siebie samego, uznaniem społecznym, prawdziwą przyjaźnią oraz mądrością życiową. Z kolei wartości instrumentalne wiążą się z: ambicją, otwartością (tolerancją), zdolnością (kompetencjami, efektywnością), pogodnością, czystością (schludnością), odwagą (śmiałością), wyrozumiałością, pomocniczością (użytecznością), uczciwością, posiadaniem wyobraźni (śmiałością, kreatywnością), niezależnością, intelektualnością (*intellectual*, inteligencją, refleksyjnością), logicznością, czułością, posłuszeństwem, uprzejmością, odpowiedzialnością i samokontrolą⁴⁷.

Realizacja założeń odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstwa wiąże się z występującą kulturą organizacji. Najczęściej analizuje się związek CSR z kulturą określonych krajów, zwracając uwagę na ich konkurencyjność, ale także innowacyjność⁴⁸. Kultura związana z CSR prowadzi do zrównoważenia (*sustainability*) obszarów społecznego i ekologicznego (*environmental*), uwzględniając aspekt ekonomiczny⁴⁹. Podkreśla się, że związany z kulturą organizacji system wartości prowadzi do realizacji założeń *sustainability* (*corporate sustainability*), przybierając różne formy i poziomy na kolejnych etapach rozwoju organizacji⁵⁰. Mając na uwadze społeczną odpowiedzialność podmiotu gospodarczego, wartości związane z kulturą organizacyjną występują na różnych poziomach kultury przedsiębiorstwa i na poziomie 1. mogą przybrać postać kultury zgodności (*compliance culture*), kultury opartej o kształtowanie relacji, uwzględniającej oczekiwania interesariuszy (*relationship culture management*, poziom 2) oraz na poziomie 3. – zrównoważonej kultury organizacyjnej (*sustainable organization culture*) opartej o integrację i synergię z otoczeniem⁵¹.

Szerzej przegląd poglądów na temat wymiarów kultur narodowych, grup krajów, występujących kręgów kulturowych, kultur organizacji i społeczeństw, podziałów kultur –także w aspekcie odpowiedzialności przedsiębiorstw i ich

⁴⁷ J. Weber, *Identifying and assessing managerial value orientations: A cross-generational replication study of key organizational decision-makers' values*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 132, No. 3, s. 493–504.

⁴⁸ I. Boulouta, Ch.N. Pitelis., *Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 119, No. 3, s. 349–364.

⁴⁹ F. Duarte, *Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian companies: The role of managers' values in the maintenance of CSR cultures*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 96, No. 3, s. 355–368.

⁵⁰ M. van Marrevijk, M. Were, *Multiple levels of corporate sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 44, 2/3, s. 107–119.

⁵¹ D. Wheeler, B. Colbert, R.E. Freeman, *Focusing on value: reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world*, „Journal of General Management” 2003, Vol. 28, No. 3, s. 1–28.

typów – zaprezentowano w innym opracowaniu autora⁵². Warto podkreślić, że uwarunkowania kulturowe mogą mieć wpływ na realizację innowacji, w tym odpowiedzialnych⁵³.

Podsumowanie

W ogólnie znanych modelach rozwoju organizacji akcentowane jest w szczególności, w zależności od etapu tego rozwoju, nasilenie działań przedsiębiorczych. Równocześnie teoria zarządzania wiąże przedsiębiorczość z działaniami innowacyjnymi. Aktualnie pojawia się nurt wskazujący, że przedsiębiorczość powinna mieć charakter odpowiedzialny, co powoduje włączenie do oceny skutków działań przedsiębiorczych i innowacyjnych elementów związanych z aspektami społecznymi oraz ekologicznymi. Współczesne rozważania dotyczą prób odpowiedzi na pytania, skąd przedsiębiorstwo ma czerpać wiedzę o tym co stanowi, a co nie stanowi przejawu zachowań odpowiedzialnych. Próbuąc odpowiedzieć na to pytanie wskazuje się na możliwości tkwiące w uczeniu się organizacji czy współpracy z interesariuszami. W szczególności interesujące są wątki związane z odpowiedzią na pytanie skąd przedsiębiorstwo ma czerpać nowe idee, nawiązujące do zaspokojenia potrzeb społecznych. W tym kontekście zwraca się uwagę na nurt przedsiębiorczości społecznej, przejawiający się często aktywnością pojedynczych osób, których działania w dłuższym okresie często przybierają formę zorganizowaną, np. w postaci organizacji non-profit. Analiza tych faktów potwierdza słuszności realizacji powiązań typu sieciowego pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami z sektorów niekomercyjnych. Przyszłościowe badania mogą zatem obejmować wpływ tego typu powiązań oraz przepływ nowych idei w różnych etapach rozwoju organizacji na modyfikacje cyklu rozwoju przedsiębiorstw.

⁵² A. Chodyński, *Odpowiedzialny biznes w integrującej się Europie – aspekty kulturowe*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 2015, nr 4(XII), red. B. Bednarczyk, pt. *Determinanty europejskich procesów integracyjnych na tle porównawczym*, s. 33–46.

⁵³ Opisany jest przypadek stosowania w różnych częściach Europy produktu Persil Power (Omo power), detergentu do prania białych tekstyliów. Został on wycofany, ponieważ obserwowano uszkodzenia pranych wyrobów. Użytkownicy holenderscy stosują się do instrukcji prania, segregują wyroby do prania, zaś użytkownicy z południa Europy nie segregują tkanin, piorą wszystkie w wysokich temperaturach (choć jest to niegodne z instrukcją), za: J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 557–558.